

Transfer zaměstnanců jako možnost kariérního rozvoje

Transfer of Employees as a Way of Career Growth

Lucie Linhartová

Abstract:

Purpose of the article: Employee turnover is considered to be one of the persisting problems in organizations. This study examines how employee turnover affect employees regarding their future career grow. Paper examines the behaviour inside organizations that leads to turnover and thus transfers to new position in order to improve work conditions, role, and position and even to higher employee status.

Methodology/methods: The deduction and induction method has revealed seven main causes of employee mobility: remuneration, future certainty, relationships, recognition, communication, corporate culture and expectations. The factors have been statistically tested and analysed in order to validate its impact on employee transfers. The data has been collected in two successive quantitative surveys by means of questionnaire investigation. The surveys were focus on random sample of employees (who had already left their jobs).

Scientific aim: The aim of the paper is to reveal causes of employee turnover and following ways of mobility of employees to different organizations and sectors. Transfer to different organization/sector is a result of causes of employee turnover depending on the performance and affectivity of each employee.

Findings: The research validated that knowledge workers who desire personal development do not care about high of salaries but they expect clear vision and performance rise. The revealed outputs allow us to assume that those employees are willing to change their job even to different sector in order to fill their needs to grow.

Conclusions: The outcomes provide a specification and causes of employees' affectivity. One third of employees leave job after futile attempt to change. Factor analysis revealed two ways of career development. 23% of employees leave organisations because of impossibility to grow. Employees notice necessary tendencies to mobility and universality, which is currently supported by programmes of the European Union.

Keywords: transfer, turnover, employee, mobility, growth, human resources

JEL Classification: J63

Úvod

Fluktuace zaměstnanců je označována jako jeden ze zásadních problémů managementu lidských zdrojů. Tato studie nahlíží na fluktuaci zaměstnanců jakožto mobilitu za účelem kariérního rozvoje. Nespokojenost zaměstnanců na současné pracovní pozici často pramení z nemožnosti dalšího růstu a rozvoje. Právě tyto tendence jsou popsány za pomoci primárního výzkumu a statistického testování v tomto článku.

Nejprve budou uvedena teoretická východiska práce, následně popis řešení problému, včetně uvedení použitých metod, informace o zkoumaném vzorku a návaznost na další obdobné výzkumy. Následně budou uvedeny výsledky dotazování zaměstnanců. Výstupy z dotazníků budou popsány společně s uvedením výsledků statistického testování a indukčně tvořených modelů, které podpořily dvě faktorové analýzy. Diskuse a závěr shrnují výsledky a doporučení pro praxi.

1. Literární rešerše

1.1 Transfer zaměstnanců – mezipodniková mobilita

Fluktuace neboli mezipodniková mobilita představuje přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi, institucemi. Může mít žádoucí i nežádoucí efekty (Reiß, 2008). Mezi nežádoucí patří např. nevyužití získané odbornosti a pracovní zkušenosti odcházejícího pracovníka, dochází k vytváření nežádoucích vlastností a postojů pracovníků organizace, narušení vztahu k práci, pracovní morálky, vyšší nároky na ostatní pracovníky v době zástupu, možnou ztrátu zákazníků, zvýšené náklady na získání náhradního pracovníka, jeho výběr, zaškolení a adaptaci (Armstrong, 2007; Branham, 2000; CIPD, 2004; Katcher, Snyder, 2009). Oproti tomu žádoucím vlivem jsou noví pracovníci přinášející nové podněty a nápady, nedochází ke stagnaci, získání vhodnějšího pracovníka (s většími znalostmi, zkušenostmi), optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví (Armstrong, 2007; Reiß, 2008; Somaya, Williamson, 2008; Stýblo, 1993). Fluktuace zaměstnanců může organizaci v určitém směru také zvýhodňovat. Například pokud je méně výkonný zaměstnanec nahrazen někým schopnějším. Určitý stupeň fluktuace může snížit personální náklady v organizaci (Milkovich, Boudreau, 1993).

1.2 Příčiny transferu – uspokojení (růstových) potřeb

Bělohávek (2008), Jenkins (2009) a Ramlall (2004) popisují příčiny fluktuace a následného transferu

jako nesoulad s vnitřní motivací. Pokud je nesplněna potřeba na vyšším hierarchickém stupni Maslowovy pyramidy, jednotlivec se snaží uspokojit nižší potřebu v hierarchii. Nejčastěji se u zaměstnanců vyskytuje případ, kdy nesplněné očekávání ve formě seberozvoje se přesunuje na rozvoj vztahových potřeb (Bělohávek, 2008; Mikuláščík, 2007). Pokud však nejsou na pracovišti vyhovující ani ty, pracovník opouští pracovní místo (pokud nelze změnit podmínky).

Podle studie provedené autory Hackman, Oldham (1980), která se zaměřovala na zaměstnance vzdělávacích institucí a vědce, bylo zjištěno šest hlavních faktorů ovlivňujících fluktuaci. Jsou jimi výše odměn a benefitů, růst a rozvoj, smysl práce, vedení nadřízeným, vztahy se spolupracovníky a bezpečnost práce. Anderson (2009) a Pass (2005) uvádí jako hlavní příčiny spokojenosti zaměstnanců systém 3R (Recognition, Respect, Relationships – uznání, respekt, vztahy), které Anderson (2009), Branham (2009) a Katcher a Snyder (2009) doplňují o odměňování, vyhovující kulturu na pracovišti, jistotu (a bezpečnost) práce. Ramlall (2004) rozdělil motivační faktory vedoucí ke spokojenosti na pracovní pozici na splnění základních motivačních potřeb podle Maslowa (1943), spravedlnost v zacházení, splnění očekávání a koncept pracovního místa. Výsledkem studií byla nízká korelace mezi nespokojeností na pracovní pozici vedoucí k fluktuaci a výší odměn, naopak, organizacím bylo doporučeno zaměřením na kvalifikační růst zaměstnanců, zvyšování kompetencí a zřejmost smyslu práce na konkrétní pracovní pozici.

2. Cíl a metodika

Cílem článku je odhalit možné směry rozvoje zaměstnanců na základě jejich rozhodnutí opustit stávající pracovní pozici. Na základě zjišťformulování doporučení pro snížení fluktuace zaměstnanců v organizacích.

Článek se zaměřuje, na základě zjištění hlavních příčin odchodu zaměstnance z pracovní pozice, na popis nespokojenosti, její fáze a následné opuštění pracovního místa a transfer do jiné organizace.

Data k vyhodnocení příčin odchodu zaměstnanců z pracovní pozice byla získána dvěma po sobě následujícími kvantitativními výzkumy prostřednictvím dotazníkového šetření. Nejprve byl proveden průzkum, následně dvě nezávislá dotazování. Metodou získání dat prvního výzkumu byl elektronický dotazník, který sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Druhý, kontrolní dotazník,

využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Oba výzkumy probíhaly po dobu, než bylo zodpovězeno 100 dotazníků zaměstnanců, kteří již opustili své pracovní místo během posledních 12 měsíců. Respondenti se v jednotlivých výzkumech neopakovali. Výběr reprezentativního vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody víceetapového náhodného výběru (Disman, 2008). Vzorek byl vybrán pouze pro účely výzkumu mezi zaměstnanci ve věku 20 až 50 let.

První dotazník byl vyplněn 98 respondenty. Celkem dopovědělo 63 žen a 35 mužů. Ženy byly ochotnější odpovídat na osobní otázky týkající se příčin nespokojenosti v organizaci a odchodu z pracovní pozice. Nejčastější věková skupina byla mezi 25–35 lety (71 % respondentů), dále od 20 do 25 let (15 % respondentů) a ostatní respondenti (14 %) byli starší 35 let (35–50 let).

Podle velikosti organizací byli zaměstnanci zastoupeni téměř rovnoměrně. Nejvíce však bylo zástupců zaměstnanců z malých organizací (do 19 zaměstnanců – 36 %), dále středních (mezi 20 a 250 zaměstnanců – 32 %) a velkých (nad 250 zaměstnanců – 31 %). Většina zaměstnanců (69 %) pracovala v organizaci v klasickém pracovním poměru, zbylých 31 % na dohodu o provedení práce nebo hodinově.

Mezi dotazovanými převažovala terciální sféra (služby), což ovšem vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců v České republice pracuje právě ve službách, není na závadu, naopak napomáhá k snadnějšímu zobecnění závěrů na populaci zaměstnanců, kteří odcházejí z pracovních pozic v organizaci. Věk zaměstnanců byl preferován v rozpětí 25–35 let vzhledem k tomu, že se jedná o generaci, která formuje současný pracovní trh, již má pracovní zkušenosti a zároveň vysokou produktivitu, která se pojí s častější tendencí opouštět pracovní pozice. Zároveň se jedná o zaměstnance, kteří mají před sebou ještě poměrně dlouhou zaměstnaneckou budoucnost a jedná se proto hlavní skupinu, která formuje názory budoucích zaměstnanců. Proto byli právě tito zaměstnanci preferováni pro vytvoření závěrů o budoucí populaci fluktuujících zaměstnanců. Naopak bylo zjištěno, že pohlaví nemá na fluktuaci zaměstnanců žádný vliv (testování pomocí kontingenčních tabulek a testových kritérií χ^2 , G^2 , Φ a Cramerovo V vyšlo neprůkazné) a proto byla tato otázka z dalších dotazníků vypuštěna.

Druhý dotazník zodpovědělo 106 respondentů. Součástí dotazníku nebylo členění na muže a ženy vzhledem k bezúčelnosti otázky (pohlaví nemá vliv

na odchod z organizace). Věk zúčastněných zaměstnanců se nejčastěji pohyboval mezi 25–35 lety (49 %), dále mezi 35–50 lety (41 %) a věk zbytku respondentů (10 %) byl mezi 20–25 lety.

Celkem se zúčastnilo 43 % zaměstnanců z malých organizací (do 20 zaměstnanců) a zbytek (57 %) z velkých organizací (nad 250 zaměstnanců). Opět většina zaměstnanců pracovala na hlavní pracovní poměr (90 %), 8 % bylo zaměstnáno na dohodu o provedení práce a 2 % na živnostenský list.

Zkoumaný vzorek nebyl dělen podle sektoru či oboru, ve kterém pracovali, neboť χ^2 test prokázal, že mezi těmito skupinami nejsou statisticky významné rozdíly.

Odpovědi byly tříděny podle identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou, či několika možnými odpověďmi, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory Branham (2009), Hackman a Oldham (1980), Meyer, Allen (1991) a Katcher, Snyder (2009).

Ve druhém výzkumu bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Reakce respondenta na cílový výrok a postoj k dané problematice byla takto konkretizována nabídkou několika různých výroků (Hayes, 1998). Konce sedmibodové škály představovaly bipolární pojmy hodnotící dimenze. Dotazovaní udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků, nebo zvolili střední, neutrální hodnotu mezi nimi (střední hodnotu charakterizovalo číslo 4), pokud nebylo možné se přiklonit ani na jednu ze stran. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu.

Pro analýzu byl použit program Microsoft Excel 2007 a SPSS. Průkaznost získaných výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky, pro testování byla využita analýza rozptylu, parametrické testy a zjištění korelace, regrese a determinace. Pro hlubší rozbor byly použity metody vícerozměrné statistiky, zejména faktorová analýza (využita byla rotace metodou Varimax, pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo; pro výběr determinant významných pro tvorbu faktorů byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení Anderson (2009) a článku ACITS (1995), kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení).

Podkladem pro analýzy byla identifikace příčin odchodu zaměstnanců z pracovních pozic. Transfer zaměstnanců do jiné organizace je zkoumán ve vztahu k afektivnosti daného jedince a jeho poten-

ciálnímu výkonu.

Pomocí metody indukce byly sestaveny faktory charakterizující interní organizační příčiny nespokojenosti zaměstnanců během odchodu z pracovní pozice. Těmito faktory jsou odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání. Faktory byly konstruovány jako obecné z důvodu prokazatelného jasného chápání, analogicky k výzkumu autorů Gosling, Rentfrow, Swann (2003), John, Naumann, Soto (2008) a Benet-Martinez, John (1998). Prokazatelnost výsledků podpořila agregace, kdy sčítáním jednotlivých testovaných položek bylo dosaženo podpory nadřazeného prvku a celku. Jednotlivé položky konstruktů podporující výsledné faktory byly testovány zvlášť a jejich spolehlivost se sčítá v celku.

Pro sestavení sedmi faktorů bylo použito celkem 29 determinant. Jednalo se o výroky, které respondenti nejčastěji uváděli jako příčiny svého odchodu z organizace. Přitom se jednalo pouze o interní organizační příčiny.

Průkaznost faktorů i jejich determinantů byla testována pomocí korelační a regresní analýzy a analýzy diferencí na hladině významnosti 0,01. Výsledky indikují přímou a silnou závislost mezi nespokojeností zaměstnanců s uvedenými faktory a opuštěním pracovní pozice. Faktory byly proto nadále používány pro další analýzy.

3. Výsledky

Pokud jsou pominuty osobní důvody, jako je stěhování, založení rodiny, nemoc, odchod do důchodu nebo návrat do školy, lze souhrnně příčiny fluktuace shrnout do sedmi faktorů. Jsou jimi odměňování, jistota budoucnosti, vztahy na pracovišti, uznání v organizaci, komunikace uvnitř organizace, organizační kultura a očekávání. Výše uvedené faktory byly sestaveny na základě indukce. Korelační analýza prokázala jejich významnost na hladině 0,01.

Výsledky analýzy dále potvrzují, že pracovní motivace a nasazení se během rozhodování o odchodu z organizace prokazatelně mění. Rozhodnutí o odchodu má vliv na pracovní nasazení, neboť pouze 22 % respondentů uvedlo, že toto rozhodnutí nemělo žádný vliv na jejich pracovní výkon. Ostatní uváděli různé míry vlivu snížení pracovního nasazení; vysoké snížení pracovní morálky uvedlo 21 % respondentů.

3.1 Příčiny a fáze mobility

Transfer zaměstnanců mezi organizacemi jako možnost kariérního rozvoje byla sledována za pomoci

příčin odchodu, afektivnosti a výkonnosti. Bylo zjištěno, že afektivnost se během rozhodování o odchodu mění v závislosti na ovlivňujících faktorech. Obr. 1 znázorňuje průběh křivky stresu (afektivnosti), kdy běžně během rozhodování o změně pracovního místa dochází k jeho postupnému nárůstu následovaného poklesem (jak ukazuje křivka růstu, následovaného poklesem v obr. 1 – vychází z počátku (bod 0), následně roste, dosahuje svého maxima uprostřed obrázku a následně klesá).

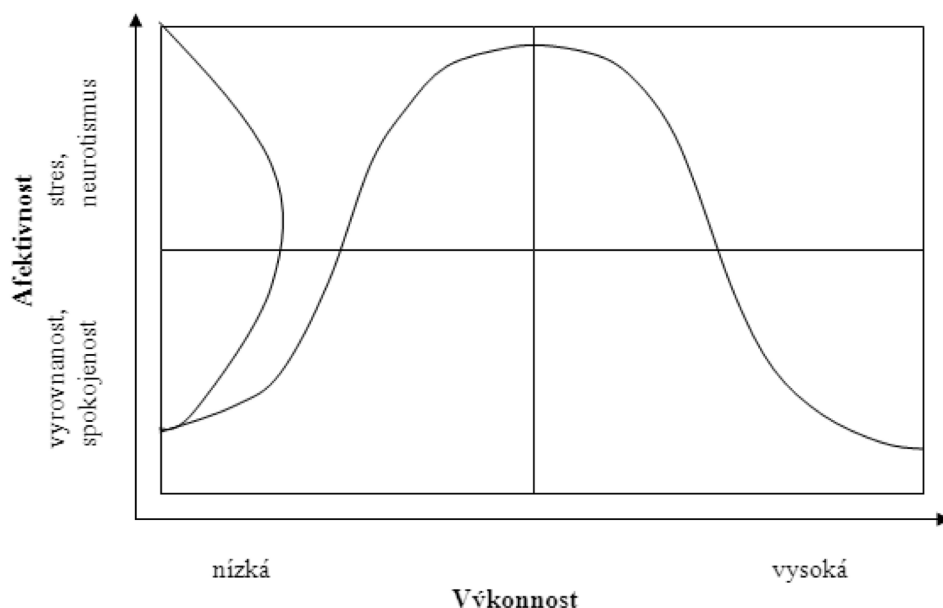
V některých kritických případech ovšem dochází k nezvládnutí míry stresu, jeho hromadění, následovaným únikem, což znázorňuje křivka v levé straně obr. 1 (vychází z počátku, prudce exponenciálně roste a kloní se zpět na levou stranu obrázku). Tato křivka, kdy výkonnost je nízká a nemění se po celou dobu procesu, popisuje postupnou nespokojenost se všemi dílčími faktory (ve velmi rychlém sledu) počínaje intrapersonálními a následně i interpersonálními, které gradují a končí absolutním vyhočením situace a transferem zaměstnance z původní organizace v krátkém časovém úseku.

Dělení faktorů na intrapersonální a interpersonální je následující: Mezi intrapersonální faktory lze zařadit faktory, které jsou spojeny s počátečním vstupem do organizace a subjektivním očekáváním (faktory očekávání a kultura). Faktory interpersonální mají svůj původ v konfliktu mezi osobami uvnitř organizace. Zde jsou to faktory vztahů, uznání a komunikace.

Faktory, jakožto příčiny odchodu zaměstnanců z organizace charakterizují stádia odchodu zaměstnanců v různých stádiích na křivce v obr. 1.

Intrapersonální faktory jsou prvotní příčinou zvažování transferu zaměstnanci (příčina je uvnitř jednotlivce), jsou tedy umístěny v levé části obr. 1. Pokud jsou zaměstnanci v souladu s kulturou organizace a i jejich očekávání je splněno, mohou se dostat do konfliktu s interpersonálními faktory, které lze nalézt ve vrcholu křivky a následně ve fázi poklesu (tedy ve třetí čtvrtině křivky růstu následovaného poklesem v obr. 1). Z toho lze odvodit, že zaměstnanci odcházejí z intrapersonálních důvodů při nižší míře stresu než při interpersonálních důvodech.

Přitom lze předpokládat (v návaznosti na předchozí popis příčinných faktorů fluktuace) dva možné způsoby vývoje mobility podle vnitřních hodnot zaměstnanců. Prvním je možný důraz na vnitřní osobní faktory (intrapersonální). Zjevně jde o individualismus. Druhým předpokládaným vývojem je kolektivistické zaměření zaměstnanců. Stres zaměstnanců klesá při současném zaměření na vztahy a kulturu organizace. Výkonnost roste při podpoře ze strany kultury organizace (interpersonální vyrovnanosti



Obrázek 1 Afectivnost a výkon jako determinanty mobility zaměstnanců. Zdroj: Vlastní práce.

a podpory). Pokud tento předpoklad není splněn, kolektivisticky zaměřeni zaměstnanci odcházejí právě z těchto příčin.

Uvedený popis situace, neboli příčin mobility zaměstnanců, popodřily dvě faktorové analýzy, jejichž výsledky jsou uvedeny v tab. 1 a 2. Obě analýzy pomáhají modelovat situaci, kdy talentovaní a schopní zaměstnanci nacházejí lepší uplatnění právě díky transferu do jiné organizace.

Stagnace, respektive růst zaměstnanců, postavený na předpokladech o životních křivkách zaměstnání (zaměstnaneckých poměrů se stádiu růstu následovaném poklesem) byl prokázán pomocí vícerozměrných analýz. První analýza (viz tab. 1) rozděluje fáze působení zaměstnanců v organizaci na ranné (příčiny odchodu jsou ve stádiu raného růstu, nedlouho po dosazení na pracovní pozici, kdy výkonnost roste), dále nastupuje fáze vrcholná (příčiny transferu vznikají v době plné zapracovanosti, kdy výkonnost stále roste či je v maximu) a fáze pozdní, kdy příčiny mobility vznikají ve fázi poklesu životní křivky, v organizaci jsou patrné konflikty, roste nespokojenost a klesá výkon.

Výsledky první faktorové analýzy odhalily dva faktory, což přesně odpovídá rozdělení stresových křivek v obr. 1.

Faktor 1 (v tab. 1) je možné přirovnat ke křivce extrémního stresu, který vedl k rychlému odchodu. Faktorová analýza přinesla výsledky, které slučují případy odchodu zaměstnanců, kteří nediskutovali

Tab. 1 Faktorová analýza: Příčiny transferu.

Vstupní výroky	Faktor 1	Faktor 2
Zatajování příčin	0,653	-0,014
Snížení úsilí	-0,516	0,040
Trvání odchodu	-0,532	-0,071
Podmínky setrvání	0,679	-0,144
Reakce manažera	-0,260	0,346
Nabídka změny	0,359	0,669
Motivace změny	-0,118	0,790
% vzorku	24 %	17 %
Popis chování	extrémní případ zlomové situace	snaha o změnu bez odezvy manažerů
Fáze	ranná	vrcholná až pozdní

Zdroj: vlastní výzkum

Tab. 2 Faktorová analýza: Mobilita a rozvoj zaměstnanců vzhledem k typu osobosti.

Vstupní výroky	Faktor 1	Faktor 2
Zlomová situace	-0,032	0,460
Hledání změny	0,848	0,096
Neochota riskovat	0,870	0,019
Upřímnost	0,122	0,762
Transfer	0,087	0,724
% vzorku	33 %	23 %
Popis chování	hledání jistoty	risk a rozvoj
Fáze	domácí	světák

Zdroj: vlastní výzkum

problematickou situaci se zástupci organizací, doba odchodu byla tak krátká, že ani nesnížili své pracovní úsilí, neboť odešli většinou tentýž den a zároveň uvedli, že neexistovalo nic, co by je přimělo změnit názor. Při odchodu jim nebyla nabídnuta žádná kompenzace, pokud by se rozhodli zůstat. Těchto extrémně rychlých odchodů a souvisejících případů vedoucích k nezvládnutí stresu je téměř jedna čtvrtina ze sledovaného vzorku (24 %).

Druhý faktor v tab. 1 shromáždil zaměstnance, kteří se sice snažili o změnu, chtěli na současné pozici setrvat, ale volání po změně nebylo vyslyšeno. Proto následně odchod. Přitom tyto zaměstnanci uváděli, že byli pouze nespokojeni na současné pozici, nebyli „přetaženi“ jinam ani je nelákala jiná pracovní pozice. Tento faktor charakterizuje křivku postupně rostoucího a následně klesajícího stresu v obr. 1. Jedná se o fázi, která se blíží vrcholu křivky, kdy dochází k osobním střetům. Žádosti o změnu jsou ignorovány ze strany organizace a tak zaměstnanci volí odchod na úkor jistoty. Organizace zde zbytečně přichází o zaměstnance, kteří byli jinak odhodláni zůstat.

Celkově oba nalezené faktory vysvětlují 41 % případů, které se vyskytly ve vzorku, přesto podporují předem stanovený obr. 1. Zbylé možnosti reakce se pravděpodobně pohybují na druhé polovině křivky normálního rozdělení (když křivka přechází do klesající tendence), jedná se ovšem o konkrétní případy, které nelze snadněji zachytit pomocí analýz, neboť potřebují více kumulativních výskytů.

Zmíněné rozdělení typů odchodů z organizace lze přirovnat k dělení na dvoufaktorovou teorii zahrnující motivátory a satisfaktory. Ve zmíněném případě 41 % zaměstnanců odchází z příčin, které lze označit jako motivátory a zbylých 59 % opouští pracovní místo a vyhledává jiné z důvodu uspokojení satisfaktorů, jako je pohodlí, blízkost od domova, snadnost práce, prostředí kanceláře a podobně.

3.2 Rozvoj jako důsledek změny zaměstnání

Stagnace respektive rozvoj zaměstnanců byl kategorizován na základě potvrzení předpokladů o trendech životních křivek. Validace skoků mezi kontinuálními trendy rozvoje zaměstnanců byla modelována na základě odpovědí respondentů o důsledcích přechodů mezi organizacemi.

V návaznosti na obr. 1 byl stanoven předpoklad rozdělení zaměstnanců na dvě základní skupiny. První skupina dává přednost jistotě a zůstává na pracovním místě, a druhá skupina má touhu se rozvíjet a hledá způsoby rozvoje mimo organizaci, pokud není vyhovující. Validaci stanoveného předpokladu dělicího zaměstnance na dvě skupiny, podpořily výsledky faktorové analýzy, která je uvedena v tab. 2.

Vzhledem k tomu, že výzkum byl aplikován na zaměstnance, kteří již opustili své pracovní místo, je nutné stejným způsobem vyhodnocovat i výsledky faktorové analýzy. Faktor 1 ukazuje tendence odcházejících zaměstnanců zůstat po dobu, dokud není zajištěn jejich přechod jinam, nejsou ochotni riskovat i přes jejich zjevnou tendenci k hledání změny. Tyto zaměstnance lze nazvat jako Domácí, neboť se neposouvají po růstové křivce, pouze mění za stejné hodnoty přechodem jinam, kde jsou zajištěni.

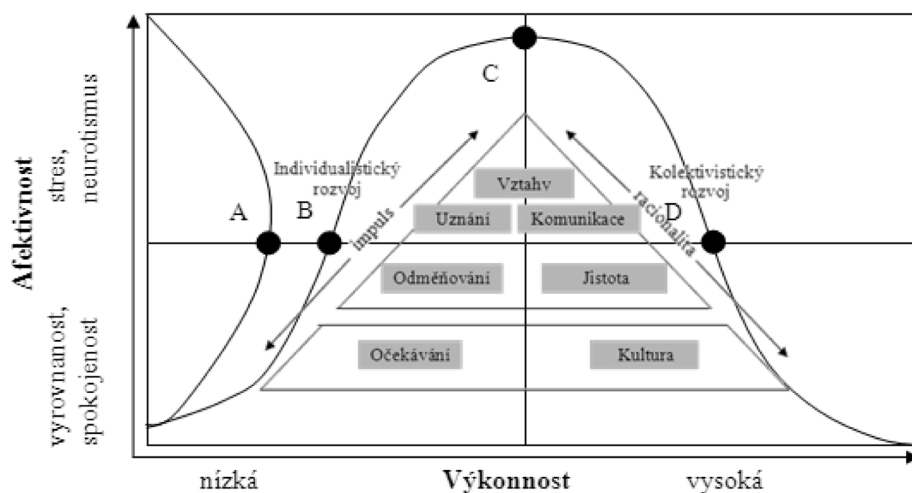
Druhý faktor naopak potvrzuje předpokládané tendence odchodu zaměstnanců za účelem rozvoje. Faktor indikuje odchod zaměstnanců, kteří nebyli vědomě dlouho nespokojeni, ale k jejich rozhodnutí o změně vedla kritická zlomová událost, kterou upřímně oznámili vedení organizace společně se svým odchodem. Odchod byl následován získáním nového pracovního místa, které zaměstnanci hodnotili jako lepší v porovnání s předcházejícím. Došlo tedy k přechodu do jiné organizace, který je spojený s rozvojem osobnosti.

Nalezené dva trendy znázorňují přechody mezi zaměstnáními. Trend vyjadřující přechody mezi organizacemi popsán faktorem 1 (vzhledem k vysvětlující síle, která dosáhla 33 %, se celá jedna třetina sledovaných zaměstnanců chová tímto způsobem), ukazuje stagnaci pracovní kariéry, pouze s přechodem mezi zaměstnáními na stejné úrovni. Faktor 2 vyjadřuje druhý trend a to změny zaměstnání za účelem rozvoje. Takto se chová (dle sledovaného vzorku) 23 % zaměstnanců. Tito odcházejí, pokud nevidí možnost rozvoje, nejsou stimulováni ve smyslu hodnocení vlastního přínosu a proto své znalosti, schopnosti a zkušenosti jdou uplatnit jinam. Těchto 23 % zaměstnanců může být označeno za znalostní pracovníky a organizace jejich odchodem ztrácí svou efektivitu, znalosti i potenciál, který je přenesen jinam. Zaměstnanci si sami uvědomují nutné tendence k mobilitě a univerzalitě, která je v současné době podporována i programy Evropské unie. Tito zaměstnanci se daným trendem řídí a rozšiřují si tak vlastní obzory a možnosti svého uplatnění.

3.3 Tendence mobility a rozvoje

Níže jsou popsány čtyři možné tendence zaměstnanecké mobility (obr. 2).

Bod zlomu A v obr. 2 ukazuje neslučitelnost s očekáváním zaměstnance ohledně pracovního místa. Nesplněné předpoklady přechází v konflikt s osobami uvnitř organizace. Míra stresu roste nad únosnou úroveň a následně dochází k odchodu z organizace. Afektivnost je natolik vysoká, že dochází k okamžité změně. Tento trend je charakteristický pro pracovníky, kteří nevidí možnost rozvoje na současné pracovní



Obr. 2 Tendence mobility a rozvoje zaměstnanců. Zdroj: Vlastní práce.

pozici. Nedochází k pocitu možné slučitelnosti osobnosti pracovníka s kulturou. Může se jednat o kvalitní znalostní pracovníky, kteří nechťejí svůj potenciál brzdít v typu organizace, který jim nevyhovuje. Dochází k extrémnímu (rychlému) přechodu s možností změny mimo komerční sféru (podnikání, veřejný, neziskový nebo státní sektor). K přechodu dochází na křivce od počátku (0) do bodu A/B.

Bod zlomu B znázorňuje přechod od intrapersonálních příčin k interpersonálním (vztahovým). Dochází ke konfliktu mezi organizačními představiteli. Výkonnost roste, zaměstnanec je v organizaci již zapracován, s výkonem roste i znalost prostředí v organizaci a tím odchází k odhalení dílčích problémů uvnitř procesů. Zaměstnanec nachází problém v komunikaci, vztazích a uznání, které mu není poskytnuto, moc je držena v rukou manažerů, kteří ji odmítají rozdělit mezi pracovníky, což těm perspektivním vadí natolik, že odcházejí na křivce mezi body B a C. Při odchodu v inflexním bodě B je zaměstnanec stále ve stádiu růstu a tudíž může dojít k transferu do zaměstnání s potenciálně vyšším statutem a tedy k růstu kariéry.

Bod zlomu C je charakteristický problémy způsobenými manažery a organizačním uspořádáním. Zaměstnanci s rostoucí výkonností jsou nespokojeni se stavem v organizaci. Snaží se o změnu, která ovšem není vyslyšena. Následuje odchod do pravděpodobně stejného typu organizace, pouze se subjektivně očekávaným lepším chováním ve smyslu interpersonálních faktorů. V bodě C manažeri představují limit v rozvoji výkonnosti, organizační pravidla brzdí potencionální výkonnost pracovníků, kteří usilují o změny ve prospěch usnadnění vlastní práce.

Bod zlomu D je bodem, kdy klesá negativní vliv manažerů a organizačních pracovníků, dochází k samostatné, nezávislé práci. Samořízení zaměstnanců vede k jejich ideálnímu, nerušenému výkonu. Příčiny odchodu se opět přesunují na intrapersonální. Zaměstnanci již nejsou demotivováni stavem vztahů v organizaci. Příčinou odchodu jsou nedostatečná odměna (ocenění) za jejich vysoký výkon či redukce nejistoty budoucnosti (pokud nevěří v dlouhodobou existenci či prosperitu organizace, které věnují své úsilí). Sféra přechodu je předpokládána shodná s výchozí.

Shromážděná data dovolují dedukovat transfer, který vyplývá ze současných výsledků. Předpokládán je přitom přechod schopných, inovativních zaměstnanců do veřejné sféry, neziskových organizací, start podnikání či přechod do státní sféry. Současný výzkum potvrdil, že znalostním pracovníkům, kteří touží po osobním rozvoji, nezáleží na peněžním ohodnocení. Tento výstup práce dovoluje předpokládat, že proto jsou tyto zaměstnanci ochotni změnit působiště ve směru nižších odměn a možnosti samostatné práce na vlastních projektech.

4. Diskuse

Data pro článek byla shromážděna pro validaci předpokladů a dosavadních znalostí vycházejících ze současných výzkumů vyťahujících se k mobilitě zaměstnanců. Výsledky dovolují pomocí metody indukce odvodit typy transferů a mobility schopných, inovativních (znalostních) pracovníků mezi organizacemi či sektory. Výsledky provedeného výzkumu

podporují stanovené předpoklady a navíc rozšiřují dosavadní znalosti o rozdělení na typové transfery na ranné, vrcholné a pozdní a mobilitu podle typu osobnosti zaměstnance (individualista či kolektivistu). Celý tento výzkum staví na prokázaných příčinných faktorech fluktuace zaměstnanců. Sestavený příčinně důsledový vztah, respektive model vztahů mezi faktory dovolil následnou modelaci životní křivky transferů a jejich spouštěcích reakcí.

Limitem práce je neznalost následného působení odcházejících pracovníků. Konkrétní organizaci či sféru lze pouze odvozovat z výpovědí respondentů (dotazníky nezahrnovaly otázku týkající se následného zaměstnání či jiného působení respondenta). Pracovníci, kteří se ve výzkumu projeví jakožto talentovaní, vysoce motivovaní s vysokými cíli a smyslem pro výkonnost často odcházeli do jiné organizace bez ohledu na platové/mzdové ohodnocení (které bylo často i nižší), ale zajímala je možnost dalšího rozvoje a samostatné smysluplné práce. Proto je možné shrnout tento trend znalostních pracovníků, kteří nepracují pouze z důvodů základních ekonomických potřeb, ale zejména se snaží o osobní růst a jasnou vizi budoucnosti.

V návaznosti na výsledky analýzy lze konstatovat přesun a rozvoj kariéry znalostních pracovníků například přechodem z komerční do neziskové sféry, neboť příčinou, která brání těmto zaměstnancům v rozvoji je rigidita manažerů a komerčních organizací. Pokud jsou to právě interpersonální faktory, které brání pracovníkům v rozvoji, dochází pak zbytečně k vyhození a zbytečnému tlumení potenciálu schopných zaměstnanců.

Závěr

Bylo prokázáno sedm faktorů ovlivňujících fluktuaci pracovníků (odměňování, jistota, vztahy, uznání, komunikace, kultura a očekávání). Korelační, regresní analýza a analýza diferencí indikuje silnou závislost mezi nespokojeností zaměstnanců s uvedenými faktory a tendencí opustit pracovní pozici.

Výsledky výzkumu potvrzují tendence zaměstnanců setrvat na pracovním místě, pokud jsou podmínky příznivé, vyhovuje jim firemní kultura a nenastal žádný konflikt (95 %). Je proto třeba využívat spíše dlouhodobých a nehmotných odměn a typu personální práce (pochvala, možnost povýšení, uznání práce pro organizaci, možnost zavádění vlastních inovací atd.). Pouze 5 % zaměstnanců se soustředí na výhodnější nabídky vně organizace.

Výstupy z analýz uvádějí specifikaci příčin afektivity zaměstnanců vedoucí k transferu mimo organizaci. Byly specifikovány fáze mobility (ranné, vrcholné a pozdní) včetně konkretizovaných příčin v těchto fázích (faktory intrapersonální a interpersonální). V návaznosti na příčiny mobility byla mobilita zkoumána ve vztahu k růstu a rozvoji zaměstnanců. Zejména zaměstnanci, kteří se projeví jako talentovaní, projevují snahu o změnu a tendence mobility vychází z omezených možností růstu a rozvoje kariéry na současné pozici.

Zaměstnanci a jejich tendence k mobilitě byli pomocí faktorové analýzy rozdělení na odmítající risk (33 %) a na vyhledávající příležitosti (23 %). Celá třetina zaměstnanců odchází z organizace po neúspěšné snaze o změnu podmínek ve prospěch organizace práce, která ovšem není vyslyšena ze strany organizace. 23 % zaměstnanců odchází z organizací z důvodu nemožnosti rozvoje na stávající pozici. Tito zaměstnanci neodcházejí z důvodu nízkého finančního ohodnocení, ale kvůli nedostatku volnosti a samostatnosti v práci a nejasným cílům a vizi organizace. Zbytek zaměstnanců odchází z důvodu interpersonálních konfliktů. Zmíněných 23 % pracovníků je možné označit za znalostní a organizace jejich odchodem ztrácí svou efektivnost, znalosti a potenciál, který je přesunut jinde. Tito zaměstnanci si uvědomují nutné tendence mobility a univerzality, které jsou podporovány programy Evropské unie. Následují trend a rozšiřují si své možnosti budoucího uplatnění.

Na základě výsledků lze pro udržení schopných a talentovaných, znalostních zaměstnanců doporučit přetváření způsobu práce v souladu s nastoupeným trendem nikoli řízení lidských zdrojů, ale jejich rozvoje ve smyslu podpory samostatnosti, plánování kariéry, otevřené komunikace, a sdílení informací. Jak uvádí teorie, důležité je brát v potaz potřeby zaměstnanců na různých úrovních rozvoje. Často přehlíženými, a tedy problematickými potřebami, jsou potřeby sounáležitosti, přátelství, bezpečí a jistoty, uplatnění, uznání skupinou a seberealizace. Vnímáný rozdíl mezi požadovaným a skutečným stavem vede k nespokojenosti a tím k tendenci zaměstnanců opustit pracovní místo. Zaměstnanec je nutné ve výkonu úkolů podporovat pro zvýšení pocitu spokojenosti, potřebnosti pro organizaci (tedy využívání nehmotných, dlouhodobých odměn), ale zejména také pro udržení a zvyšování celkového výkonu organizace a produktivity práce. Je jisté, že zaměstnanci, kteří nejsou v práci podporováni, nemají dostatek informací a jsou k tomu navíc kritizováni, téměř určitě organizaci opustí.

Literatura

- ACITS, The University of Texas at Austin. (1995). Factor Analysis Using SAS PROC FACTOR [online] [cit. 2010-12-15]. Dostupné z WWW: <http://ssc.utexas.edu/docs/stat53.html>
- Anderson, V. (2009). Research Methods in Human Resource Management. 2. London, Chartered Institute of Personnel Development. ISBN 978-184398-227-2.
- Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Benet-Martinez, V., John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*. 75, pp. 729–750.
- Bělohávek, F. (2008). Jak vést a motivovat lidi. Brno, Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- Bowes, B. J. (2010). Legacy Bowes Group [online] [cit. 2010-06-30]. A Competitive Employee Market Compels Companies to Manage High Turnover. Dostupné z WWW: <http://legacybowesgroup.com/component/content/article/43-retention/183-a-competitive-employee-market-compels-companies-to-manage-high-turnover.html>.
- Branham, L. (2009). 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha, Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- Branham, L. (2000). Keeping the people who keep you in business : 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent. New York, AMACOM. ISBN 9780814405970.
- CIPD – Chartered Institute of Personnel and Development. (2004). Fluktuace a retence zaměstnanců. Personalista [online] [cit. 2010-06-07]. Dostupný z WWW: <http://www.personalista.cz/index.hp?ID=33&basket=b78c3e42f202e5f773f9fa5074e52209>.
- Disman, M. (2008). Jak se vyrábí sociologická znalost. Praha, Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7.
- Ertl, J. (2005). Fluktuace – diagnóza a léčba. Dostupný z WWW: http://www.personall.cz/Fluk-tuace_I.html.
- Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the Big-Five personality domains. *Journal of Research in Personality*. 37, pp. 504–528.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980). Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hayes, N. (1998). Základy sociální psychologie. Praha, Portál. ISBN 80-7178-198-3.
- Jenkins, A. K. (2009). Keeping the talent: understanding the needs of engineering and scientists in the defense acquisition workforce. *Defense A R Journal*. pp. 164–170.
- John, O. P., Naumann, L. P., Soto, C. J. (2008). Paradigm Shift to the Integrative Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Conceptual Issues. *Handbook of personality: Theory and research*. New York, Guilford Press. pp. 114–158.
- Katcher, B. L., Snyder, A. (2009). 30 důvodů, proč zaměstnanci nenávidí své vedoucí. Brno, Computer Press. ISBN 978-80-251-1922-8.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*. 50, pp. 370–396.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, pp. 61–89.
- Mikulášik, M. (2007). Manažerská psychologie. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6.
- Milkovich, G. T., Boudreau, J. W. (1993). Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing. ISBN 80-85623-29-3.
- Pass, S. (2005). What's the best way to secure high-performance working and best practice? *People Management Magazine* [online] [cit. 2010-11-03]. Dostupný z WWW: <http://www.peoplemanagement.co.uk/pm/articles/2005/09/ontheline.htm>.
- Ramlall, S. J. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*. 5(1), pp. 52–63.
- Reiß, Ch. (2008). Fluktuation. [online] [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-in-artikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>.
- Somaya, D., Williamson, I. O. (2008). Rethinking the “War for Talent”. *MIT Sloan Management Review*. pp. 29–34.
- Stýblo, J. (1993) Personální management. Praha, Grada. ISBN 80-85424-92-4.
- Zahorsky, D. (2010). Ignite the Two Fires of Employee Motivation. *About.com : Small Business Information* [online] [cit. 2010-06-30]. Dostupný z WWW: <http://sbinformation.about.com/cs/benefits/a/033003.htm>.

Doručeno redakci: 20. 9. 2011

Recenzováno: 18. 5. 2012

Schváleno k publikování: 31. 5. 2012

Ing. Lucie Linhartová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomie a managementu

Katedra managementu

Nárožní 2600/9a, Praha 5

Česká republika

Tel: +420 72495 7773

E-mail: lucie.linhartova@vsem.cz